

Exploradores Estratégicos para Cabos Estratégicos

Mayor Ron Sargent, Ejército de los EE.UU.

La era de “cabos estratégicos” llegó... El soldado de hoy en día debe poseer un dominio profesional de la guerra y acompañarlo con una sensibilidad respecto a la política y desde los medios de comunicación.

—Teniente General Peter F. Leahy, Ejército Australiano¹

CUANDO las fuerzas convencionales del Ejército de los EE.UU. se despliegan en roles que requieren un extenso contacto personal con las personas del área a donde son desplegadas, existe a menudo poco matiz y sutileza al respecto. El Ejército hace exactamente lo que debe para dominar cada aspecto del conflicto. Durante las operaciones, pretendemos tener intenciones nobles y justas basadas en nuestros valores y creencias y asumimos que si la gente de la localidad no apoya inmediatamente nuestros esfuerzos, nos apoyará en el futuro. La historia nos demuestra, además, que esta presunción es una falacia.

Mientras los planificadores quizás analizan correctamente las actitudes y opiniones negativas locales acerca de las operaciones, ellos no han sido eficaces en razonar respecto a los efectos estratégicos que tienen estos factores, ni han considerado apropiadamente de que manera el apoyo inicial local puede desgastarse. Debemos considerar porque esto ocurre y el papel que la cultura puede tener en tal desgaste. La gente en culturas diferentes tiene valores y creencias diferentes a las nuestras y no considera nuestros principios como universales. Podemos ver evidencia de esto en las experiencias del Ejército EE.UU. en Vietnam, Somalia, Haití, Afganistán, e Irak.

Históricamente, el Ejército y otras fuerzas armadas alrededor del mundo definieron su propósito en aplicar extrema presión o violencia para lograr un objetivo final, pero el paradigma del guerrero ha cambiado debido a los efectos de los medios de comunicación y la ínter conectividad mundial. A partir de la Guerra de Vietnam, las operaciones militares de los EE.UU. ocurren, en la mayoría de los casos, en plena vista de la gente. Como consecuencia, el Ejército debe cambiar si

espera mantener la legitimidad estratégica en tierras remotas. No podemos simplemente permitir alienar a la gente a quien tratamos de influir, liberar, proteger, o apoyar.

Además, no debemos tolerar la ignorancia cultural—exacerbada por los medios de comunicación—de los “cabos estratégicos” (oficiales y soldados subalternos al frente del área de combate) cuyas palabras y acciones pueden afectar los objetivos estratégicos. Debido al aumento substancial de la presencia e influencia de los medios informativos, actualmente y en el futuro, la legitimidad estratégica del Ejército será examinada atentamente. No podemos ser víctimas de tales errores públicos. Es ahora el momento histórico apropiado para que el Ejército considere la utilización de oficiales especializados en áreas extranjeras (*FAO*) al nivel táctico.

Durante el transcurso de la historia, las fuerzas militares convencionales raramente han sido bien preparadas para operar en regiones en donde las culturas indígenas son significativamente diferentes. El Ejército no ha podido eludir este peligro. Cuando se llevan a cabo tales operaciones, asumimos un gran riesgo a menos que escojamos cambiar la dirección.

Dos asuntos resaltan cuando se considera el problema. Primero, cuando se despliegan las fuerzas convencionales, los soldados o grupos de soldados cometen actos públicos, inocente o intencionalmente, con tanta ignorancia cultural que desgastan la legitimidad y credibilidad estratégica. Segundo, los elementos de planeamiento de los estados mayores suelen producir malos análisis al desarrollar evaluaciones que violan las normas y valores culturales y sociales del ambiente donde operan y desgastan la legitimidad y credibilidad. Estos efectos erosivos en el ambiente operativo contemporáneo (*COE*) pueden ser evitados porque ocurren donde existen concisos planes tácticos y reglas de enfrentamiento (*ROE*), los cuales presentan un dilema para las unidades tácticas del Ejército porque demuestran que los planes y *ROE* carecen de la profundidad y amplitud y no son convenientes para el paradigma de un *COE* empapado por influencias culturales.

Los *FAO* pueden llenar tales vacíos estratégicos al nivel táctico para crear resultados de segundo y tercer orden que afectan positivamente el espectro táctico total.

La cultura importa

La tesis de “choque de civilizaciones” reconoció que el mundo no es homogenizado culturalmente y que diferencias culturales aún importan.

—Secretario de Estado Colin L. Powell²

La Guerra de Vietnam fue el último conflicto prolongado en el cual las fuerzas convencionales de los EE.UU. interactuaron regularmente con gente indígena con una cultura radicalmente diferente de la nuestra. Las fuerzas convencionales ganaron los enfrentamientos tácticos pero no fueron capaces de ganar la absoluta los corazones y mentes del pueblo vietnamita, en gran parte porque los planificadores tácticos no comprendieron ni consideraron suficientemente la cultura y motivaciones autóctonas vietnamitas.

Según los vietnamitas, la guerra era una lucha nacionalista que tenía poca ideología. Además, los EE.UU. combatieron en la guerra como si esta era un combate ideológico con el objetivo de obtener la absoluta lealtad. Las fuerzas convencionales de los EE.UU. aplicaron una doctrina de “guerra limitada”, y las oportunidades para ganar la absoluta lealtad de los vietnamitas se perdía en la palestra.³ Campos, cultivos, hogares, y calles fueron destruidos para combatir un enemigo ideológico más que nacionalista. Los aldeanos ancianos solían ser tratados sin respeto porque los norteamericanos no comprendían el alto estatus que estos ocupaban en la comunidad. Los vietnamitas percibían esta falta de respeto como un insulto al pueblo entero.

El general William Westmoreland una vez opinó que “la vida humana es barata para el asiático. No opinan como nosotros acerca de la muerte [sic].” Esta cita fue utilizada en el film anti-guerra, *Hearts and Minds*, y fue contrastada por el video de una viuda vietnamita intentando tirarse en la tumba de su difunto esposo.⁴ Desafortunadamente, se crearon muchos enemigos debido a la falta desenfrenada de conocimiento de la cultura vietnamita que afectaba la entera cadena de mando.

Debemos ser prudentes de no comportarnos de manera similar en Irak porque corremos el riesgo de desgastar nuestra legitimidad y credibilidad allá. El último año, las imágenes de video de un soldado norteamericano registrando un insurgente sospechoso en frente de las cámaras del noticiero CNN fueron retransmitidas ampliamente en el mundo árabe. Según la perspectiva del soldado norteamericano, él hizo lo que debía hacer en una situación hostil. En el mundo árabe, la situación fue representada como un soldado armado norteamericano con su pie firmemente ubicado en la espalda de un hombre iraquí retorciéndose en el suelo fuera de su casa en plena vista de mujeres y varios miembros de su

familia. Los norteamericanos percibían la utilidad táctica en la acción; los iraquíes y árabes veían una acción evidentemente ofensiva que reafirmó su creencia que los norteamericanos y fuerzas sionistas quieren dominar y humillar el mundo árabe.

En noviembre de 2003, un artículo en Newsweek reportó como un sargento del Ejército de los EE.UU. desairaba a un jefe policiaco iraquí cuando este último intentó besarlo en la mejilla. El sargento dijo, “él me iba a dar unos besitos como hacen los árabes. Le dije ‘yo no beso, amigo. ¿Cómo está usted?’”⁵ El sargento percibió una amenaza en contra de su masculinidad; los iraquíes y árabes opinaban que el desaire fue un insulto.

Cambiar la táctica

Cuando estamos en guerra, debemos pensar y actuar diferente. Nos volvemos más flexibles y adoptables.

—Jefe del Estado Mayor del Ejército EE.UU. el General Peter J. Schoomaker⁶

En el *COE* hay poco, y a veces no hay tiempo para aprender. Las fuerzas convencionales deben ser capaces de actuar para lograr los máximos resultados tácticos en un

Mientras los planificadores quizás analizan correctamente las actitudes y opiniones negativas locales acerca de las operaciones, ellos no han sido eficaces en razonar respecto a los efectos estratégicos que tienen estos factores, ni han considerado apropiadamente de que manera el apoyo inicial local puede desgastarse.

área de operaciones mientras y al mismo tiempo, no alienar la población local. Se pueden notar algunos éxitos en este frente. “Usted tiene que lograr el progreso rápido para mostrar a la gente que sus intenciones son buenas”, dijo el General de División David Petraeus, durante su ocupación como comandante de la 101^a División Aerotransportado (Asalto Aéreo) en Mosul. Ya en julio de 2003, la 101^a empleó un método menos intruso de “acordonar y golpear la puerta” en vez de “acordonar y buscar”⁸ para ejecutar una búsqueda en las comunidades. Aunque no hay ningún modo para cuantificar esta opinión, estoy seguro de que la gente adentro del sector del General Petraeus agradece no tener sus puertas tumbadas en la medianoche.

En contraste, otro comandante de división en Irak dijo que tomó ocho meses para que su unidad entendiera el ambiente en el cual operaba. Su organización a menudo no tenía éxito en analizar la inteligencia recolectada y no fue capaz de ver a través del fragor. Interpreto esto como significar que gran parte de este problema se debió a una ausencia de pericia

cultural y lingüística en su estado mayor.

Reconocer los descuidos de su propia organización en Irak, un tercer comandante dijo que cada división del Ejército debe desempeñarse con un equipo de asesores para aconsejar al comandante en cuanto a asuntos estratégicos. Al final, las experiencias de estos comandantes mayores recalcan la necesidad para ajustar las operaciones y aumentar las capacidades estratégicas actuales al nivel táctico. Es lógico ajustar las operaciones; es imperante aumentar las capacidades actuales estratégicas.



Por último, el Ejército debe asegurarse que sus tácticas respeten los requerimientos del *COE*. Lo opuesto no funciona. Si no se hace esto no existe un buen presagio para las operaciones estratégicas. Los oportunistas bien habilitados en los asuntos de política y prensa, así como las fuerzas enemigas, se aprovecharán de tales desganadas como evidencia de una estrategia fallada.

Una posible solución

Nuestros valores son sacrosantos. Pero todos los demás son flexibles.

—Jefe del Estado Mayor del Ejército EE.UU. el General Peter J. Schoomaker⁹

Según el Panfleto 600-3 del Departamento del Ejército EE.UU., *Commissioned Officer Development and Career Management*: “El área funcional del oficial especializado en áreas extranjeras (*FAO*) está diseñado para entrenar y formar a oficiales comisionados a enfrentar los requerimientos del Ejército alrededor del mundo para oficiales que poseen la pericia de análisis regional. Proporciona a los oficiales con las oportunidades de desarrollar las capacidades requeridas para llevar a cabo y analizar las actividades militares que tienen impacto económico, social, cultural, psicológico, o político. Los *FAO* combinan las pericias regionales, aptitudes para idiomas, conocimientos político-militar, y habilidades militares profesionales para avanzar los intereses EE.UU.”¹⁰ Esta serie de capacidades es precisamente lo que es requerido a nivel del estado mayor de división/ unidad de empleo

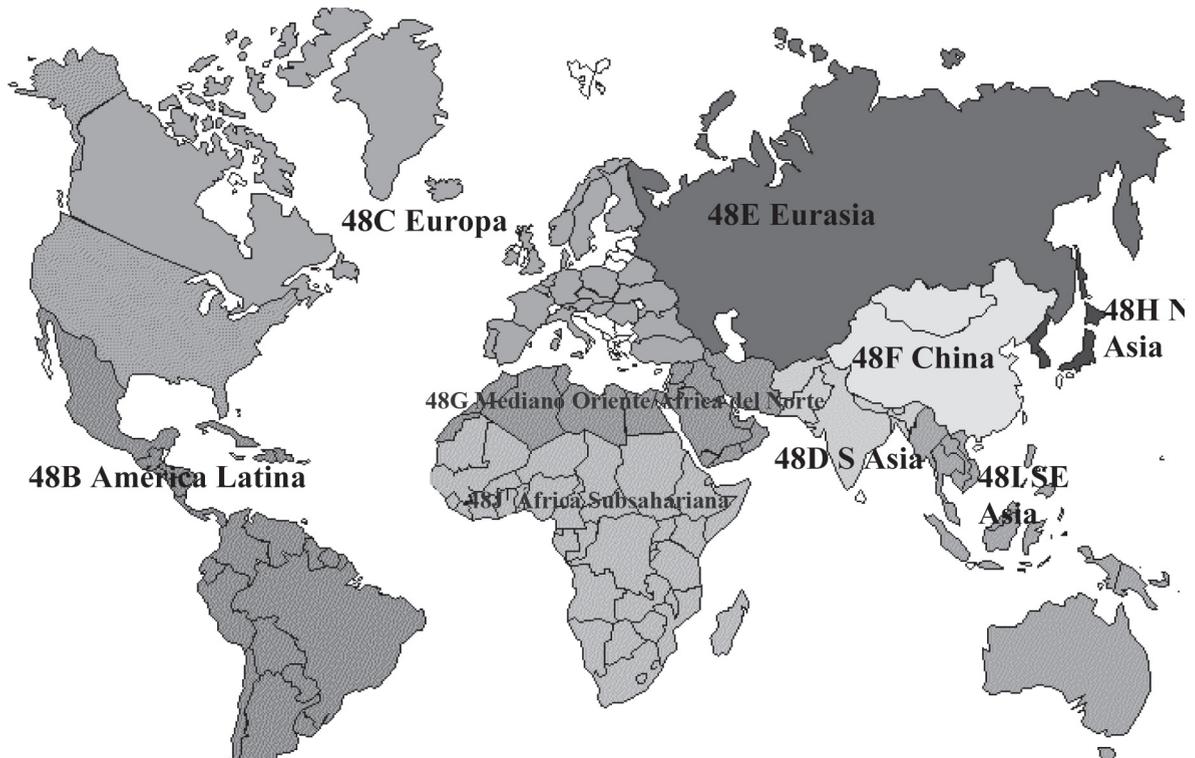
(UEX). Con las distintas armas de oficiales y especialidades militares de los soldados en el inventario del Ejército, no podemos obtener una mejor capacidad estratégica a nivel táctico, a menos que el Ejército crea de la nada.

Aunque se consideran los *FAO* como medios de nivel estratégico y operacional, ellos son tácticamente competentes y capaces de servir en papeles estratégicos a nivel táctico. Mientras que los mismos cumplen la mayoría de sus carreras en posiciones de nivel estratégico en embajadas, comandos combatientes, o en Washington D.C., (de ahí el apodo “exploradores estratégicos”), todos los *FAO* exitosamente han comandado unidades tácticas a nivel de compañía, unos pocos han encabezado batallones y brigadas; y muchos han egresado de escuelas de comando y estado mayor así como las escuelas superiores de las diferentes instituciones militares. La experiencia y conocimiento táctico no son deficiencias en el currículo vitae típico del *FAO*.

El modelo de entrenamiento *FAO* forma a las especialistas regionales. Los *FAO* cumplen intensivos estudios iniciales de idiomas que duran de 6 a 18 meses, dependiendo de la región del *FAO*. Para que un *FAO* sea calificado competente en una lengua, el oficial debe lograr un nivel de competencia de 2/2/2 (eficacia limitada en escuchar, leer y hablar) en el estándar del Examen de Lenguas del Departamento de Defensa. Muchos *FAO* logran el nivel de 3/3/3 (habilidades lingüísticas profesionales en educar, leer y hablar) o superior.¹¹ Todos los *FAO* tienen maestrías con pericia regionales y algunos tienen doctorados. Sus estudios suelen enfocar, en parte, en consideraciones regionales estratégicas.

Los *FAO* realizan entrenamiento en el país de interés (*ICT*) aproximadamente 12 a 18 meses, dependiendo de su región. El entrenamiento involucra asistir a escuelas extranjeras de comando y estado mayor; adquirir capacidades avanzadas de idioma y cultura; y participar en grupos que formulan ideas en el país de interés. Durante el *ICT*, los *FAO* viajan extensivamente dentro de sus regiones asignadas para familiarizarse con la cultura e idioma. Al momento de cumplir los requerimientos extensivos de entrenamiento, los destinos de los *FAO* también pueden incluir una relación estrecha con el personal de la embajada de los EE.UU. así como con el personal de otras agencias del gobierno norteamericano.

Con esta experiencia y conocimiento, los *FAO* en un estado mayor a nivel de división/unidad de empleo pueden proporcionar una medida de perfeccionamiento analítico que quizás los comandantes carezcan. Por ejemplo, con el oficial de inteligencia (G2), el *FAO* puede mejorar el análisis de inteligencia al utilizar su conocimiento detallado de los factores culturales, así como minimizar la necesidad de hipótesis. También, el *FAO* puede proveer un análisis lógico y predicativo de las reacciones y respuestas de los civiles con respecto a las operaciones de los EE.UU. Debido a que el análisis del G2 resulta en efectos de segundo y tercer orden para los demás productos del personal y los de comandos subordinados, estas capacidades son cruciales.



Con el oficial responsable para planes y operaciones, la perspicacia experta del *FAO* puede agrandar la planificación y entrenamiento para darse cuenta del paradigma cultural del *COE* en seleccionar las tácticas apropiadas, técnicas, y procedimientos (*TTP*)—potencialmente la contribución más importante del *FAO*. Los *FAO* también pueden apoyar a las unidades convencionales a entrenarse y operar de una manera que conviene establecer amistades con gentes indígenas y, así, permitimos entender como perciben nuestra presencia. Recuerde que parte de la misión es sostener la legitimidad estratégica como así también su credibilidad.

Con respecto al oficial responsable de las logísticas, los *FAO* pueden cumplir un rol crucial en obtener el mayor apoyo logístico posible del país anfitrión en formas que son mutuamente beneficiosas.

En cuanto a los oficiales responsables de asuntos civiles-militares e informaciones, los *FAO* pueden apoyar implementar esas operaciones de asuntos civiles-militares, las cuales apoyan la satisfacción de las necesidades de la población local, y operaciones de información, la cual tendría un efecto decisivo y positivo.

En breve, incluir los *FAO* en el estado mayor de la división es precisamente lo que necesitan los comandantes de este nivel, particularmente ya que sus organizaciones son las que típicamente llevan a cabo la mayoría de las interacciones iniciales con la gente indígena.

¿Cómo serviría un *FAO* en el estado mayor de la división? Preveo una célula de *FAOs* que poseen conocimientos que corresponden a sus áreas de operaciones. (Véase cuadro) Por ejemplo, si una división opera en Irak, la célula consistiría

en cuatro o seis *FAO* (los cuales se concentran en el Oriente Medio y África del Norte). Se puede aplicar el mismo modelo en el caso de que una división se desempeñe a otras regiones; por ejemplo, dos o cuatro *FAO* (concentrándose en Asia Noroeste) combinados con dos más (concentrándose en China) en el evento de un conflicto en la península coreana.

El *FAO* líder de cada célula sería, idealmente, un Teniente Coronel, con tres a cinco Mayores *FAO* en su estado mayor. Esta configuración crearía las condiciones ideales para la coordinación e integración horizontal del estado mayor de la división y proporciona la capacidad para desarrollar una relación continua con brigadas/unidades de maniobras de acción (*UA*) (un mayor *FAO* por cada brigada/*UA*).¹² La célula podría ser modular, aunque creo que una célula orgánica definitiva dentro del estado mayor de la división sería mucho más ventajosa.

¿De dónde procederían éstos *FAO*? Debido a las ligeras exigencias de entrenamiento asociadas con las calificaciones de los *FAO*, esta es una pregunta válida. Opino que existen tres opciones. La primera sería asignar los *FAO* a cumplir asignaciones temporales. La desventaja es que ellos probablemente se separarían de los alojamientos críticos de nivel estratégico u operacional sin sustitución inmediatamente disponible.

Segunda, algunos opinan que quizás tenemos demasiados *FAO* concentrados en Europa por una falta de redistribución global pos-Guerra fría. En caso afirmativo, el Ejército debe considerar reasignar a los *FAO* de Europa, o de otros lugares, a las regiones donde quizás habría una necesidad estratégica

más grande.¹³ Esto proporcionaría al Ejército con una población de *FAO* más relevante y menos redundante y crear más *FAO* con pericias regionales apropiadas para servir a los estados mayores de división. Además, existen dos insuficiencias. El Ejército los emplearía solamente con los medios oficiales en existencia sin reemplazos, mientras arriesga otras vacancias críticas. Así también, el Ejército quizás tendría que readiestrar a los *FAO* reasignados. Si el Ejército lo organizara prudentemente, además, quizás podría minimizar el problema al asignar los *FAO* a las regiones basado en los existentes conocimientos de idiomas, tales como designar un *FAO* francófono puesto en Europa y enviarlo a un país africano donde francés es la lengua oficial.

Otra opción sería simplemente evaluar y entrenar más *FAO*, asignarlos redundantemente en posiciones nuevamente creadas en los estados mayores de división; o enviarlos a la Reserva del Ejército para que puedan ser utilizados cuando se los necesita. La mayor desventaja es

Reconocer los descuidos de su propia organización en Irak, un tercer comandante dijo que cada división del Ejército debe desempeñarse con un equipo de asesores para aconsejar al comandante en cuanto a asuntos estratégicos. Al final, las experiencias de estos comandantes mayores recalcan la necesidad para ajustar las operaciones y aumentar las capacidades estratégicas actuales al nivel táctico.

el problema original de entrenamiento, particularmente en cuanto a se relaciona con el tiempo. Sin embargo, esto quizás sea la mejor acción.

En un mundo perfecto con suficientes divisiones para cubrir el alcance entero de contingencias mundiales, podríamos asignar divisiones específicas a los específicos lugares principales en crisis. En este evento, yo propondría tener alojamientos definitivos para una celda *FAO* en cada estado mayor de división. Por ejemplo, si la 25ª División de Infantería (Ligera) adoptara una orientación estrictamente concentrándose en Asia, entonces la celda *FAO* la reflejaría también (una composición apropiada de los *FAO* concentrándose en América Latina, China, Asia Noroeste y Asia Suroeste, como requerido). Pero, con la postura expedicionaria actual y estructura de fuerza, esta meta quizá sería difícil lograr. Aun, debemos mitigar la percepción que las fuerzas convencionales son severas en sus operaciones al extranjero, sin necesidad, especialmente donde culturas indígenas significativamente son diferentes que la de nosotras. Creo que las ganancias logradas por poner los *FAO* en estados mayores de divisiones pesan mucho más que los desafíos asociados por

transportarlos allá. Este es un concepto que no se debe mal suportar, particularmente en una época cuando “todo es flexible”.

Un estudio de caso

La Operación *Mountain Sweep* demuestra como llevar a cabo correctamente e incorrectamente las operaciones tácticas y como tratar los resultados negativos estratégicos que ocurren cuando las unidades tácticas no son culturalmente adeptas. La operación que duraba en el sur de Khost y Guardez, Afganistán, aproximadas de la frontera pakistani del 18 a 26 de agosto de 2002, suele haber sido considerado como éxito. Los soldados de la 82ª División Aerotransportada y otras unidades convencionales fueron alabados completamente por su profesionalismo.¹⁴ Sin embargo, un artículo titulado “I Yelled at Them to Stop, (Yo les grité que paren)” un periodista de Newsweek, Colin Soloway, describió las frustraciones de una Fuerzas Especiales (*SF*) Destacamento Operacional Alfa (*ODA*).¹⁵

La unidad había operado en la región por algún tiempo y había desarrollado una relación fuerte con los aldeanos nativos. Durante una búsqueda rutinaria, miembros de la *ODA* llegaron a la casa de un aldeano anciano, golpearon a la puerta, y explicaron que buscaban armas. El anciano permitió que la *ODA* entrara en su casa después de enviar a las mujeres de la casa a otra habitación, fuera de la vista de los hombres extraños según sus costumbres. Después de la búsqueda, el anciano invitó a los miembros de la *ODA* a beber té y conversar. Al despedirse, los miembros *ODA* agradecieron al caballero y continuaron con su tarea, dejando intactos el orgullo y la dignidad de los habitantes.

Poco después, la *ODA* observó cuando muchos soldados de la 82ª División Aerotransportada llegaron a la misma casa, derribaron la puerta, y entraron empleando fuerza en la casa. El comandante e la *ODA* les gritaba que paren, pero el anciano quien acababa de servir té fue tirado al suelo por los soldados, quienes también intentaron registrar a las mujeres. El comandante *ODA* se apresuró para regresar a la casa y ordenó a los soldados que se vayan. La situación terminó casi tan rápidamente como empezó. Sin embargo, las mujeres estaban furiosas, y el anciano había sido humillado.

Según los recursos de las *SF*, los aldeanos nativos y oficiales opinaron que la Operación *Mountain Sweep* había sido un fracaso total. Las opiniones de los nativos son las más importantes, siendo que las unidades del Ejército solamente lograron “aterrorizar a los aldeanos inocentes y arruinar la relación que las Fuerzas Especiales habían establecido y fortalecido con las comunidades nativas”.¹⁶

Uno de los blancos primarios de la operación era un financiero de al-Qaeda probablemente operando en el área. Aparentemente, los habitantes del área le previnieron

y éste se escapó. El comandante de la Operación *Mountain Sweep* fue citado diciendo que los aldeanos nativos “parecían tener algún conocimiento de nuestra llegada”.¹⁷ ¿Acaso es posible que hayan sido los aldeanos ancianos que le avisaron al financiero como un acto de venganza en contra de los soldados norteamericanos? De ser cierto, esto, con aún más certeza, demuestra como la ignorancia cultural puede jugar un papel vital en socavar la legitimidad y credibilidad de los EE.UU. y aumentar los peligros en el ambiente de amenaza. Retrospectivamente, tener unos *FAO* expertos en Asia del Sur en el estado mayor del comandante hubiera sido invaluable.

Proporcionar perspicacia

A propósito, cada año uno de los *FAO* de Asia del Sur recibe entrenamiento en la Escuela Pakistán de Comando y Estado Mayor General. La mayoría de los *FAO* que asiten a la Escuela desarrollaran un conocimiento básico del idioma Pashtu y la cultura común en la región noreste de Pakistán y la región de Khost/Guardes de Afganistán. Tal *FAO*, particularmente alguien con la experiencia de haber trabajado con las Fuerzas Especiales, podría aconsejar al comandante acerca de como pacificar por medio de *TTP* y *ROE* con las

ODA en el área para no perder la fidelidad absoluta de los habitantes nativos.

Como el experto de la región para la organización, el *FAO* podría proporcionar la perspicacia de las dinámicas culturales de la región a su comandante para mejor evaluar, visualizar y comprender el ambiente. Ahora, la realidad es que un anciano humillado con su puerta derribada es una vívida advertencia del día cuando llegaron los norteamericanos.

Ya sea que nos guste o no, estamos en la época del “cabo estratégico”—cuando las acciones de soldados, especialistas, cabos, y estados mayores de planificación al nivel táctico pueden tener un distinto efecto estratégico en operaciones actuales y pueden establecer la fuerza estratégica en lugares donde quizás necesitaremos desempeñarnos en el futuro.¹⁸ El Ejército debe manejar este asunto cuidadosamente para construir la legitimidad y credibilidad en el extranjero. Incluir los *FAO* en los estados mayores de divisiones puede producir los resultados deseados con implicaciones directas para las acciones de colegas, comandantes subordinados, y soldados en los niveles más bajos. En la Guerra Mundial en contra del Terrorismo, debemos asegurar que el pasado no sea el prólogo. **MR**

NOTAS

1. Teniente General Peter F. Leahy, Jefe del Ejército, Fuerza de Defensa Australiana, discurso presentado en el seminario *Defence Management Seminar (Strategic and International Policy Division)*, en Canberra, 18 de octubre de 2002, www.defence.gov.au/army/PUBS/CASpeeches/20021018.pdf, accedido el 11 de febrero de 2005.

2. Secretario de Estado Colin L. Powell, habla durante la ocasión de la celebración de los 100 años de George Kennan, Princeton University, Nueva Jersey el 20 de febrero de 2004, en la Red www.princeton.edu/pr/home/04/0220_powell/hmcap.html, accedido el 11 de febrero de 2005.

3. Walter A. McDougall, “Teaching the Vietnam War,” procedimientos del Instituto de Historia Para Educadores de Escuelas Secundarias y Cuerpo Docente de los Colegios Técnicos, *Foreign Policy Research Institute*, 6-7 de mayo de 2000, en la Red www.fpri.org/footnotes/063_200006.mcdougall.teachingvietnamwar.html, accedido el 11 de febrero de 2005.

4. Michael O'Malley, *The Vietnam War and the Tragedy of Containment*, el Centro de Historia y Prensa Nueva, George Mason University, Fairfax, Virginia, en la Red <http://chnm.gmu.edu/courses/122/vietnam/lecture.html>, accedido el 30 de Mayo de 2004.

5. Evan Thomas, John Barry, y Christian Caryl, “A War in the Dark,” *Newsweek*, 10 de noviembre de 2003, en la Red www.msnbc.msn.com/id/3339591/site/newsweek/, accedido el 27 de febrero de 2005.

6. JEM del Ejército GEN Peter J. Schoomaker, discurso, reimprimió en *The Fort Huachuca Scout*, 1 de agosto de 2003, en la Red <http://huachuca-www.army.mil/USAG/PAO/2003scouts/The%20Scout%2014%20Aug%2003.pdf>, accedido el 11 de febrero de 2005.

7. Trudy Rubin, “A Textbook Case in Rebuilding Iraq,” *The Philadelphia Inquirer*, octubre de 2003, en la Red www.findarticles.com/p/articles/mi_kmtpi/is_200310/ai_kepm284158, accedido el 11 de febrero de 2005.

8. GEN Ricardo Sánchez, Comandante, Fuerzas Terrestres de la Coalición, orientación de prensa, Irak, el 23 de julio de 2003, en la Red www.globalsecurity.org/wmd/library/news/iraq/2003/07/iraq-030723-dod01.htm, accedido el 11 de febrero de 2005.

9. Greg Jaffe, “A Maverick's Plan to Rebuild the Army is Taking Shape,” *Wall Street Journal*, el 12 de diciembre de 2003, en la Red www.usma.edu/publicaffairs/directorscorner/WSJSchoonmakerDec03.htm, accedido el 11 de febrero de 2005.

10. U.S. Department of the Army Pamphlet 600-3, *Commissioned Officer Development and Career Management* (Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno de los EE.UU. [GPO], el 1 de octubre de 1998), pág.262.

11. Reglamento del Ejército de los EE.UU. 350-16, *Total Army Language Program* (Washington, DC: GPO, el 13 de marzo de 1998), págs.4-11.

12. Peter A. Wilson, John Gordon IV, y David E. Johnson, “An Alternative Future Force—Building a Better Army,” *Parameters* (Invierno 2003-04): pág.20.

13. BG Michael A. Vane y LTC Daniel Fagundes, “Redefining the Foreign Area Officer's Role,” *Military Review* (mayo-junio de 2004): págs.15-19.

14. Jim Garamone, “Coalition Forces Complete Operation Mountain Sweep,” artículo noticioso *Armed Forces Information Services*, en la Red www.pentagon.mil/news/Aug2002/n08262002_200208261.html, accedido el 11 de febrero de 2005.

15. Colin Soloway, “I Yelled At Them To Stop,” *Newsweek*, el 7 de octubre de 2002, págs. 36-38.

16. *Ibid.*, pág. 37.

17. Bill Skinner y Ryan Chilcote, “Operation Mountain Sweep Nets Taliban Weapons,” 26 de agosto de 2002, website a <http://edition.cnn.com/2002/WORLD/asiapcf/central/08/26/afghan.operation/>, accedido el 11 de febrero de 2005.

18. Sage Stossel, “In The Line Of Fire,” entrevista con el periodista Robert D. Kaplan, *The Atlantic Online*, en la Red www.theatlantic.com/unbound/interviews/int2004-06-15.htm, accedido el 11 de febrero de 2005.

El Mayor Ron Sargent, es un FAO y, está actualmente tomando clases en un programa de estudios postgraduados en Ohio University. Obtuvo su licenciatura de Xavier University así como un título posgraduado en Estudios Estratégicos y de Defensa de la Universidad de Malasia. Es egresado de la Escuela de Comando y Estado Mayor General de Malasia y la Escuela de Comando y Estado Mayor General del Ejército de los EE.UU.. Él sirvió en varias posiciones de mando y estado mayor en el territorio continental de los Estados Unidos, Hawái, y Corea del Sur.